الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

جامعة د.مولاي الطاهر – سعيدة –

الملتقى العلمي الوطني حول

إدارة الجودة الشاملة و تنمية أداء المؤسسة

يومي13–14 ديسمبر 2010

مداخلة تحت عنوان

إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة

محور المداخلة (الأول)

الجودة الشاملة : الأدوات و أبعاد تنمية أداء المؤسسات

من إعداد

فيلالي عبد الرحمان – أستاذ مساعد

ملخص المداخلة : إن التحديات التي تواجهها المؤسسات في العصر الحديث أجبرتها على التخلي عن أساليبها التقليدية في الإدارة و تبني أساليب و استراتيجيات حديثة تمكنها من المنافسة لأدائها الحسن بفضل جودة منتجاتها وحسن خدماتها لزبنائها لضمان استمراريتها و بقائها في السوق. و يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي سعت لها المؤسسات لتحقيق الجودة و جعلها الهدف الأساسي لتقديم الخدمات و السلع بشكل أفضل.

في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات الاقتصادية في العالم لكسب اكبر حصة سوقية أصبحت الإستراتيجية مبنية على إرضاء العميل. لقد اتسع تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة و خاصة بعد الثمانينات في اليابان و أمريكا ثم أوروبا و باقي دول العالم.

من المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وجود قادة لديهم الاستعداد والقدرة للتغيير (السلوك التنظيمي، ثقافة المؤسسة...) مع تحديد الفوائد من وراء تطبيق هذه الفلسفة إلى منتجات وخدمات تسعى المؤسسة إلى تقديمها للعميل.

على ضوء ما سبق ذكره يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هي إستراتيجية المؤسسة في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة ؟

و عليه سنتطرق في بحثنا هذا إلى النقاط التالية:

- مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة والايزو و العلاقة بينهما.
- مفهوم وخصائص الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية
- مميزات (أدوات ...) تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- أبعاد و فوائد إدارة الجودة الشاملة و أثرها على إستراتيجية و أداء المؤسسة.

خطة البحث

مـــقـــــدمـــــــــــــــة

في ظل التطورات والتغيرات الحديثة التي شهدها العالم، والتي تمثلت في انفتاح الحدود الجمركية وظهور التكتلات الاقتصادية والمنظمات العالمية هذا فضلا عن الثورة الهائلة في تكنولوجيات الاتصال والمعلومات، آدت إلى اندفاع منظمات الأعمال نحو المنافسة سعيا منها في تحقيق مكاسب سوقية كبيرة تمكنها من الاستمرارية والبقاء.

لتحقيق هذا الهدف، يتحتم عليها جذب العدد الكبير من العملاء وكسب رضاهم وسد رغباتهم من خلال تقديم سلع وخدمات ذات جودة متميزة، ولكن ذلك لايكفي، بل يجب على المؤسسات ان تتبنى استراتيجيات فعالة وأساليب أكثر حداثه، ولعل أبرزها يتجلى في منهج إدارة الجودة الشاملة.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الأكثر شيوعا في عالم اليوم، ولقد استحوذت على اهتما م الباحثين والأكاديميين والإداريين، بحيث أظهرت التجارب أنها أعطت نجاحات كبيرة، خاصة في اليابان وفي الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا ثم انتشرت في باقي دول العالم.

يعود بداية تاريخ الجودة الشاملة الى عام 1930 مع الدكتور W.A.SHEWART باستخدامه للرقابة الإحصائية في معهد (ببل) الأمريكي، وفي عام 1951 منح E.DEMING اول جائزة للجودة، وفي عام 1957 ظهرت روائع النوعية في اليابان ثم في عام 1974 في أمريكا. ولقد استخدمت في الصناعات العسكرية الأمريكية وفي الصناعات الفضائية والنووية وغيرها من الصناعات الأخرى، ولقد انتشر صداها في الثمانينات من الفرن الماضي، وأصبحت كأسلوب إداري شامل وهام، تستعمله المنظمات قي العملية المستمرة لتحسين الجودة.

لقد أصبح مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجال الإدارة والمؤسسات بحيث اظهر انه لايقتصر على جودة المنتج أو الخدمة وإنما توسع ليشمل كل العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، وذلك ما يساهم قي تحقيق المستوى العالي من الجودة لأداء المؤسسة ككل.

في هذا السياق، يتمحور موضوعنا حول المحاور التالية:

– في المبحث الأول، نتطرق إلى المفاهيم الأساسية حول إدارة الجودة الشاملة و الايزو و العلاقة بينهما.

– في المبحث الثاني، نتطرق إلى ماهية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة، بحيث أن الإستراتيجية والإستراتيجية الإدارية تعد كالبوصلة التي تحدد مسار المؤسسة وتؤدي بها إلى الهدف المنشود.

– في المبحث الثالث، نتطرق إلى مميزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة (المراحل، الأدوات والمتطلبات).

– قي المبحث الرابع والأخير، أبعاد وعقبات إدارة الجودة الشاملة و أثرها على إستراتيجية و أداء المؤسسة.

لمبحث الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة و الايزو و العلاقة بينهما

نتطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة و خصائصه و العلاقة التكاملية التي تربطه بالايزو.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة لابد من معرفة بعض المفاهيم الأخرى ومنها الجودة.

1- مفهوم الجودة :

يرجع مفهوم الجودة Qualité إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء و درجة صلاحيته، كما كانت تعني قديما الدقة والإتقان.

لقد تغير مفهوم الجودة مع تطور أنظمة الإنتاج والصناعة و أثرها على أذواق ورغبات المستهلكين وكذلك تطور علوم الإدارة و التسيير و أصبح ذو أبعاد كثيرة و متشعبة، مما أدى إلى تعدد و تباين التعاريف و ذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين و الدارسين، و في ما يلي نتطرق إلى أهم هذه التعاريف :

لقد عرف (Johnson) الجودة: " بأنها القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته و يحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه ".

كما عرف pat Kaufman et cindy wetmore الجودة بان " هي تلبية احتياجات الزبون المتوقعة وإتقان الأعمال من أول مرة "

وعرفتها المجموعة الأمريكية لمراقبة الجودة والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة " بأنها المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة "

وعرف جوران Juran الجودة أيضا " بمدى ملائمة المنتج للاستخدام" أي بمعنى القدرة على تقديم أفضل أداء وأحسن الصفات.

وعرف Crosbyالجودة على بأنها " المطابقة مع المتطلبات " ويمكن تحقيق قياسها من خلال كلفة عدم المطابقة.

يرى E.Deming أن الجودة هي " دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة مع مطابقة الاحتياجات "

وقد عرف Feigenbaum الجودة بأنها " الناتج الكلي للمنتج أو الخدمة جراء دمج خصائص نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع والصيانة والتي تمكن من تلبية حاجات ورغبات الزبون ".

أما المهندس الياباني Taguchi فقد عرف الجودة على أنها " تعبير عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه " ويتضمن ذلك الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية الناجمة عن المجتمع كالتلوث والضجيج وغيرها.

اما المنظمة الدولية للتقييس (ISO) فقد عرفت الجودة بأنها " الدرجة التي قد تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا، وتؤكد على ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية إشباعها (ISO 9000/2000)"

من خلال استعراض هذه التعاريف يتضح أن الجودة تشمل جميع مجالات النشاط في المؤسسة كما تشمل أيضا كافة أبعاد السلعة أو الخدمة، ولقد ركزت في مجملها على الزبون ومتطلباته، وذلك يتطلب تحسين الأداء لضمان الاستمرارية والبقاء.

ولقد تطور مفهوم الجودة وفق المراحل التالية :

- الكفاءة الإنتاجية والالتزام بشروط الجودة .
- التركيز على متطلبات العميل وجعلها أساس كل القرارات.
- وضع استراتيجيه للتحسين المستمر للجودة وفق معياري الفعالية والكفاءة.

2- **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:**

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الحديثة الرائدة في مجال الإدارة لتطوير وتحسين الجودة في مختلف المنظمات. لقد استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، ولقد اختلف الباحثون والأخصائيون في إعطاء تعريف موحد وذلك لاختلاف وجهات النظر، إلا أنهم اتفقوا حول جوانب هذا المفهوم، ومن أهم هذه التعاريف:

تعرف **منظمة التقييس العالمية** إدارة الجودة الشاملة بأنها " عقيدة أوعرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين"

ويعرفها (Odgers) بأنها " أكثر من مجرد عملية أنها ثقافة، طريقة حياة، من خلالها وعن طريقها تهدف المنظمات إلى إحداث تغيرات أساسية في طريقة كل الإفراد، كل المديرين، كل الموظفين في الأداء السليم في المؤسسة "

وعرفها P.Crosby على أنها " مجموع من المبادئ والطرق المنظمة ضمن الإستراتيجية العامة والتي تهدف إلى تجنيد كل المؤسسة للحصول على أفضل إرضاء للزبون وبأقل تكلفة وبمعنى أخر هي جودة وظائف المؤسسة لتسهيل تحقيق أهداف الجودة «.

ويعرفها **عقيلي** بأنها ' فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المؤسسة بحيث تشمل هذه التغييرات الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية ، نظم إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المؤسسة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها من سلع وخدمات وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه ".

ويمكن تناول مفهوم إدارة الجودة الشاملة وفق العناصر التي تتألف منها :

إدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر.

الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: تعني تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدا من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بتقييم رضا المستفيد عن الخدمات والمنتجات المقدمة له.

إدارة الجودة الشاملة هي: " التطوير والمحافظة على إمكانيات المنظمة من اجل تحسين الجودة وبشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات المستفيد وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدمن التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاء بمعرفة مدى رضا المستفيد عن الخدمات والمنتجات المقدمة له " (Steven Cohen et Ronald Bernard) .

استنتاجا لما جاءت به هذه التعاريف، يتبين انه في إدارة الجودة الشاملة يتم التركيز على المستهلك ورغباته ومحاولة تحقيق الجودة من خلال وجهة نظره.

المطلب الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى جملة من المبادئ الأساسية اتفق عليها الباحثين وتتمثل في ما يلي:

- **التخطيط الاستراتيجي:** تعتبر القرارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة من القرارات الإستراتيجية، ولذا فالإدارة العليا ملتزمة بوضع خطة إستراتيجية تشمل رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة مع التحليل المعمق للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية لتدعيم ونجاح البرنامج.
- **التركيز على المستهلك:** المستهلك هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، فالاهتمام لا يتم فقط على المستهلك الخارجي الذي يحدد جودة المنتج وإنما أيضا المستهلك الداخلي الذي يتمثل في الوحدات

الأخرى داخل المنظمة(أقسام، إفراد...).فكل منها يعتمد على مخرجات الآخرين في الإدارات الأخرى.

– **التركيز على العمليات والنتائج:** إن مستوى جودة المنتج النهائي ماهي إلا رمز ومؤشر يعكس جودة العمليات، ولذا يجب إعطاء نصيب كبير من التركيز على العمليات مثلما يجب التركيز على النتائج.

– **التحسين المستمر في الأداء:** لا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها في مجال إدارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، ووفقا للمنهج الياباني KAIZEN فهو مسؤولية الجميع من إدارة وعاملين، ويشمل جميع مجالات العمل في المؤسسة.

– **شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة:** إن شحن وتعبئة خبرات الموارد البشرية العاملة بالمنظمة يعتبر من أهم المرتكزات ، إذ أن توفر المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها يعتبر من أهم الركائز التي تضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.

– **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: أي** يجب أن تأخذ القرارات على أساس الحقائق الواقعية، وهذا ما يتطلب توفير نظام معلومات كفء يعتمد بالأساس على الأفراد أنفسهم إذا أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق.

– **نظام المعلومات والتغذية العكسية:** يعتبــر توفــر المنظمة على نظام معلومات قوي وتغذية عكسيـــة (**feed back**)، باعتبار أن **هذا** المرتكز من شأنه أن يتيح للمرتكزات الأخرى بتحقيق النتائج المطلوبة منها.

المطلب الثالث : الفرق بين إدارة الجودة الشاملة و (الايزو) والعلاقة بينهما

كثيرا ما يحدث الخلط بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبين الايزو(ISO) International Organization for Standardization أي المنظمة العالمية للتقييس ، التي هي اتحاد عالمي يضم في عضويته أكثر من 90 دولة، والتي حددت مجموعة من المواصفات القياسية العالمية الموحدة للجودة والتي تطبق على كافة المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وتتمثل أهم أوجه الاختلاف والتكامل بين إدارة الجودة الشاملة والايزو في ما يلي:

– إن المؤسسات الحائزة على شهادة (الايزو) تتعامل مع زبنائها بصفة غير مباشرة، وذلك بتطبيق مواصفات المعايير الدولية للجودة في منتجاتها.

– في حين أن المؤسسات التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة فتتعامل مباشرة مع العملاء وذلك من خلال الدراسة الميدانية لمتطلباتهم واحتياجاتهم والعمل على توفيرها لهم، وبالتالي فالمستهلك هو من اهتمامات إدارة الجودة الشاملة أكثر منها على (الايزو).

– إن الحصول على شهادة (الايزو) ماهي إلا مقدمة أولية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر اشمل واعم بحيث ترى المؤسسة كنظام متكامل من حيث الأنشطة والعمليات والجوانب الفنية والإدارية، بينما الايزو تركز خاصة على الجوانب الفنية والإدارية.

– ان المؤسسات التي حازت على شهادة (الايزو) خاضعة للتفتيش والمراجعة الدورية من فبل هيئة المقاييس الدولية للتأكد بمدى التزامها، بينما المؤسسات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة فهي غير ملزمة بذلك وحرة في تصرفاتها.

– ان الشركات الصغيرة تسعى للحصول على شهادة (الايزو) املاً منها في فتح أسواق جديدة، بينما الشركات الكبرى والدولية تسعى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لتعزيز مركزها التنافسي بالتعامل المباشر مع زبنائها.

– يمكن للمؤسسة الحصول على شهادة (الايزو) دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

– ويمكن للمؤسسة أن تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة دون الحصول على (الايزو).

– كما يمكن للمؤسسة أن تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة كمدخل للحصول على (الايزو).

على ضوء ما سبق، فنظام (الايزو) وإدارة الجودة الشاملة(TQM) متكاملان وليس متعارضان.

مقارنة بين خصائص إدارة الجودة الشاملة والإيزو(9000)

	إدارة الجودة الشاملة (TQM)	**الايزو(9000)**
1	– إدارة للجودة من منظور شامل	-نظام للجودة يقوم على مواصفات موثقة
2	– تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المورد	تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر العميل
3	– تهتم بالتحسين المستمر	-المراجعة الدورية تهتم بالتحديث المستمر وفقا للتحسينات التي افرزها برنامج الجودة الشاملة إن وجدت.
4	تهتم بالبعد الإنساني الاجتماعي و تؤلف بينه وبين النظام الفني فلسفة ومفاهيم أشمل	-تركز على طرق و إجراءات التشغيل أي على البعد الفني أساسا.
5	تشمل كافة القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	يمكن تطبيقها على بعض القطاعات أو الإدارات أو الأقسام وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.
6	مسؤولية كل القطاعات والإدارات والأقسام وفرق العمل.	مسؤولية قسم إدارة ومراقبة الجودة

<u>المرجع</u>: احمد سيد مصطفى "إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 دليل علمي" جامعة الزقازيق– مصر1998

<u>المبحث الثاني : ماهية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية</u>

إن كانت الغاية الأساسية لمنظمة الأعمال هي الاستمرارية والبقاء في السوق، فيلزمها تبني إستراتيجية ترتكز على وجود إدارة فعالة ومتطورة تمكنها من تحسين أدائها وتنافسينها وبالتالي الحصول على حصة سوقية متميزة، وذلك من خلال جذب العميل والاهتمام بمتطلباته بتوفير الجودة العالية والسعر المناسب، وان كان تبني منهج إدارة الجودة الشاملة يهدف أيضا إلى تحسين الجودة والأداء باستمرار للإيفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها، فذلك يعني أن استراتيجيات الأعمال وإدارتها الإستراتيجية، مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة وبمنهجيتها، بل كلاهما متطابقتان في الأهداف والأساليب.

تماشيا مع ذلك الغرض، نتطرق إلى ماهية الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية ومعطياتها:

<u>المطلب الأول: مفهوم وصياغة الإستراتيجية</u>

يرجع أصل كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية(Stratos-Agos) والتي تعني فن القيادة في الحروب وإدارة المعارك.

لقد استخدم مصطلح الإستراتيجية بعد ذلك في مجال الإعمال وإدارة المؤسسات، بعد ظهور الحروب الاقتصادية والمنافسة، وعرف الكثير من التعاريف، نذكر البعض منها:

حسب (Ansoff) " الإستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد ".

وحسب أ.**ع.بن حبيب** " الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والأفعال المتعلقة باختيار الوسائل والموارد لتحقيق الأهداف".

إما عند (Chandler) " فالإستراتيجية تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الأجل للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات".

عند (M.Porter) " الإستراتيجية هي فن بناء الميزات التنافسية الدفاعية على المدى الطويل".

كما ان مفهوم الإستراتيجية يعني " اختيار القرارات التي تعتبر إستراتيجية لأنها تهدف على المدى الطويل وبصفة نهائية إلى توجيه نشاطات وهياكل المنظمة".

مما سبق، يتضح إن الإستراتيجية هي مجموعة القرارات على المدى البعيد التي تحدد أهداف المنظمة على نطاق الأزواج (منتجات/أسواق) باختيار الوسائل والموارد الضرورية ومراقبة للبيئة الخارجية.

توضع الإستراتيجية بتسلسل **العناصر** التالية:

- المهمة: ماذا نمثل، ماذا نريد أو يجب أن نفعل؟
- ملف الأعمال: أي النشاط سوق/سلعة
- التذاؤب: أي أن اثر التكامل بين الموارد والإعمال والعمليات يكون اكبر منه على انفراد.
- وسائل القيم: القوى البشرية، المادية، المالية
- شكل النمو: اختراق السوق،تنمية السوق، تنمية السلعة، التنويع.
- الأولويات: أي الأسبقيات.
- اختيار التحالفات: أي البعد السياسي.
- خطط الطوارئ: الاستراتيجيات البديلة.

المطلب الثاني : مبادئ وخصائص الإستراتيجية

1- **مبادئ الإستراتيجية:**

ترتكز الإستراتيجية على مبادئ أساسية وهي:

- مبدأ القوة: أي أن إعداد الإستراتيجية المناسبة يرتكز على ما تملكه المؤسسة من إمكانيات (نقاط قوة ونقاط ضعف).
- مبدأ التركيز: أي أن المؤسسة تركز جهودها على المجالات التي تتميز فيها (ميزة تنافسية).
- مبدأ اقتصاد القوى: عدم تبذير وتبديد إمكانيات المؤسسة.
- مبدأ التنسيق: معناه وجود تنسيق وانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة للمؤسسة.
- مبدأ الأمان: يجب وضع إمكانيات ونشاطات المؤسسة في محيط أقل خطورة.
- مبدأ الفرص: يجب استغلال الفرص المريحة للمؤسسة(أسواق جديدة، تطوير المنتج...).

2- **خصائص الإستراتيجية:**

للاستراتيجية خصائص تتجلى فيما يلي:

- المرونة في العمل: معناه ان تحركات المؤسسة تكون حسب متغيرات المحيط.
- استغلال الفرص وتجنب المخاطر: أي استعمال نقاط القوة ونقاط الضعف والأخذ بعين الاعتبار القيود الاجتماعية والقانونية.
- إعادة تخصيص الموارد: معناه ان مواجهة التغيرات البيئية يتطلب من المؤسسة إعادة النظر في الموارد الموجودة وطريقة توزيعها على الاستخدامات.
- مراقبة المحيط: أي أن التحركات الإستراتيجية تتغير طبيعتها بتغير المحيط.
- استغلال المزايا التنافسية: يجب استغلال المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع واقتناص الفرص المتاحة.

المطلب الثالث : منهج إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإستراتيجية في المؤسسة

في ظل التطورات والتغيرات العالمية السريعة والمستمرة وخاصة في مجال الاقتصاد والعلوم والتكنولوجيا، أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة على تحسين أداء وتنافسية المؤسسات، الأمر الذي يستدعي الأخذ ببديل، ولقد تجلى ذلك في منهج الإدارة الإستراتيجية التي تعد بمثابة البوصلة التي توجه المؤسسة وتحدد مسارها وتوصلها إلى الهدف المراد تحقيقه، ولهذا، فمن الضروري تناول مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها ومتطلباتها وعلاقتها بإدارة الجودة الشاملة.

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تصدى العديد من الكتاب و الباحثين لتعريف الإدارة الإستراتيجية: –

- عرفها Ansoff بأنها:" تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة و الغايات التي يجب أن تحققها".

- كما يعرفها كل من hunger و Wheelen بأنها " مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة".

أما Strickland,Thampson فيعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة و بيان غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئة الداخلية و الخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية و متابعتها و تقييمها "

2- أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تسعى الإدارة الإستراتجية لتحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.
- تحقيق الفوز على المنافسين.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.
- زيادة فاعلية و كفاءة عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة و اكتشاف و تصحيح الانحرافات.
- تهيئة المنظمة داخليا بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة و فاعلية.
- اتخاذ قرارات هامة تعمل على زيادة الحصة السوقية وزيادة رضا المتعاملين و تعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية كوضع أهداف طويلة الأجل و إجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات .
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة لزيادة قيمة المنظمة.
- التركيز على السوق و البيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص و مقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد و تخصيصها بين البدائل المختلفة.

ويتم صياغة الأهداف العامة للمنظمة بالتأكد من مدى توافق تلك الأهداف مع موارد وفلسفة واحتياجات المنظمة وأطرافها ومع طبيعة النشاط والتكنولوجيا المستخدمة. بهذا التوافق تتم الصياغة النهائية للأهداف العامة.

3- **أهمية الإدارة الإستراتيجية:**

نكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

- تحديد خارطة طريق للمنظمة لتحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
- تمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً بما فيه من استغلال نواحي القوة و التغلب على

نواحي الضعف.
– تساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية .
– تمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
– توفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة، ويقلل الفجوة بين الأفراد والأنشطة حيث تساعد المشاركة على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينهما.
– القدرة على إحداث التغيير، كما تنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء وجعلهم مبادرون في صنع الأحداث وليسوا متلقين لها .
– تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات.
– تدعيم الأداء و تحقيق النتائج المالية المرضية.

4– المتطلبات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية:

لتحقيق إدارة إستراتيجية يجب توفر المقومات الآتية:
1- خطة إستراتيجية متكاملة.
2- منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء، إلى العمل لتحقيق التميز، من خلال أسس وقواعد ومعايير اتخاذ القرار.
3- هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتطوير والتكيف مع التغيرات والتحديات الخارجية والداخلية للمنظمة.
4 - نظام متطور **للجودة الشاملة**، يحدد آليات تحليل العمليات وشروط **الجودة**.
5- نظام متطور لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتقويم أدائها.
6- نظام متكامل للمعلومات لدعم اتخاذ القرار في المنظمة وتقويم الأداء المؤسسي والنتائج والإنجازات.
7- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز.

المبحث الثالث : مميزات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

نتطرق إلى مراحل، أدوات، ثم متطلبات إقامة منهج إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول : مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

حدد جوزيف جابلونسكي (Joseph Jablonski) خمس مراحل ضرورية للتطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة في أي منظمة، وهذه المراحل هي:
– **المرحلة التحضيرية:** تعتبر هذه المرحلة من أكثر المراحل أهمية في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بحيث تكمن أهمية هذه المرحلة في تحديد مدى الاستفادة المتوقعة من تطبيق هذا المدخل الإداري مقارنة مع التكلفة المحتملة ثم عمليات التدريب المناسبة للمديرين التنفيذيين الرئيسيين، ويفضل أن يكون التدريب خارج المؤسسة وجماعيا وذلك حتى يمكنهم أن يفهموا بشكل أفضل فوائد إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لمؤسستهم إضافة إلى التفاعل بينهم أثناء التدريب. في هذه المرحلة نجد أن المديرين التنفيذيين يقومون بإعادة صياغة رسالة المؤسسة ووضع أهدافها المستقبلية بما يتماشى بمنهج الجودة والتحسين المستمر، وإعداد السياسة التي تدعم بشكل مباشر الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة.
– **مرحلة التخطيط:** في هذه المرحلة يتم وضع الخطة التفصيلية من خلال إعداد إستراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يتم اختيار أعضاء المجلس الاستشاري ومنسق الجودة، ويقوم المجلس بمراجعة وتحليل وتحسين العمليات داخل المؤسسة، وتتمثل مسئوليته الأساسية في إزالة

العقبات الموجودة بين الكيانات الوظيفية داخل المؤسسة، وتسهيل الاتصال لإظهار التأييد والتغلب على المقاومة التي ستواجهها حتما فرق العمل.أما فيما يتعلق بمنسق الجودة فهو شخص يتم انتقاؤه سواء من الخريطة التنظيمية الحالية للمؤسسة أو من خارجها بحيث يجب أن تتوفر فيه سمات قيادية كأن يكون قدوة، ذا مصداقية، له سجل حافل بالابتكارات والالتزام التنظيمي...

– **<u>مرحلة التقويم والتقدير</u>:** إن تقدير وتقويم التركيبة البشرية عملية ضرورية قبل الانطلاق في عملية التطبيق، ووفق هذا المنظور يجب إدارة الثقافة التنظيمية بحيث يمكن التوصل إلى ثقافة مؤسسة دافعة لإنجاح برنامج الجودة، وإحداث فريق عمل (مزيج بشري) متجانس. –

– **<u>مرحلة التطبيق</u>:** في هذه المرحلة تكون المؤسسة مهيأة لبداية التحسين المستمر، من خلال انتقاء المدربين وتدريبهم على أبجديات وتقنيات إدارة الجودة الشاملة، ليتولوا بدورهم تدريب قوة العمل في المؤسسة، من إداريين وعاملين، وخلق الإدراك والوعي لديهم بإدارة الجودة الشاملة.

– **<u>مرحلة تبادل وتسيير الخبرات</u>:** تتمثل هذه المرحلة بالأساس في دعوة الآخرين، المتعاملين مع المؤسسة، للمشاركة في مشروع التحسين المستمر، وتشمل هذه الدعوة وحدات المؤسسة، فروعها، مورديها... وبالتالي يجب أن تسعى على نشر فكرة الجودة الشاملة في محيط العمل.

<u>المطلب الثاني : أدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:</u>

يطبق منهج إدارة الجودة الشاملة باستعمال بعض الأدوات، ومن أهمها ما يلي:

1– <u>مخطط باريتو (Diagramme de Pareto)</u>

إتباعا لألفريد باريتو الذي توصل في تحليله حول الثروة، بان القلة النسبية من الناس تملك معظم الثروة والكثرة النسبية من الناس تملك الجزء الضئيل منها، أصبح هذا المبدأ يستخدم في مجال جودة الإنتاج كأحد الوسائل الفنية لحل المشكلات، ولقد عبر عنه (Juran) " بان المهم قليل والتافه كثير"، وسمي بمبدأ (80/20)، ومن الأمثلة التي تعبر عن هدا المبدأ ما يلي:

– حوالي 20 % من العملاء يشترون حوالي 80 % من المبيعات (قلة من العملاء تشترى معظم المبيعات).

– 20% تقريبا من المنتجات (العمليات، خصائص الجودة) هي السبب في 80% تقريبا من قيمة المنتجات او تكلفة الإصلاح (قلة من الأسباب تنجم عنها معظم المشكلات).

– 20% تقريبا من عيوب عدم المطابقة هي السبب في % 80 تقريبا من شكاوى المستهلكين (قلة من العيوب هي اسبب في معظم الشكاوي).

– 20% تقريبا من الموردين المرفوضين هم السبب في % 80 من الواردات المرفوضة (قلة من الموردين هم السبب في معظم الواردات المرفوضة).

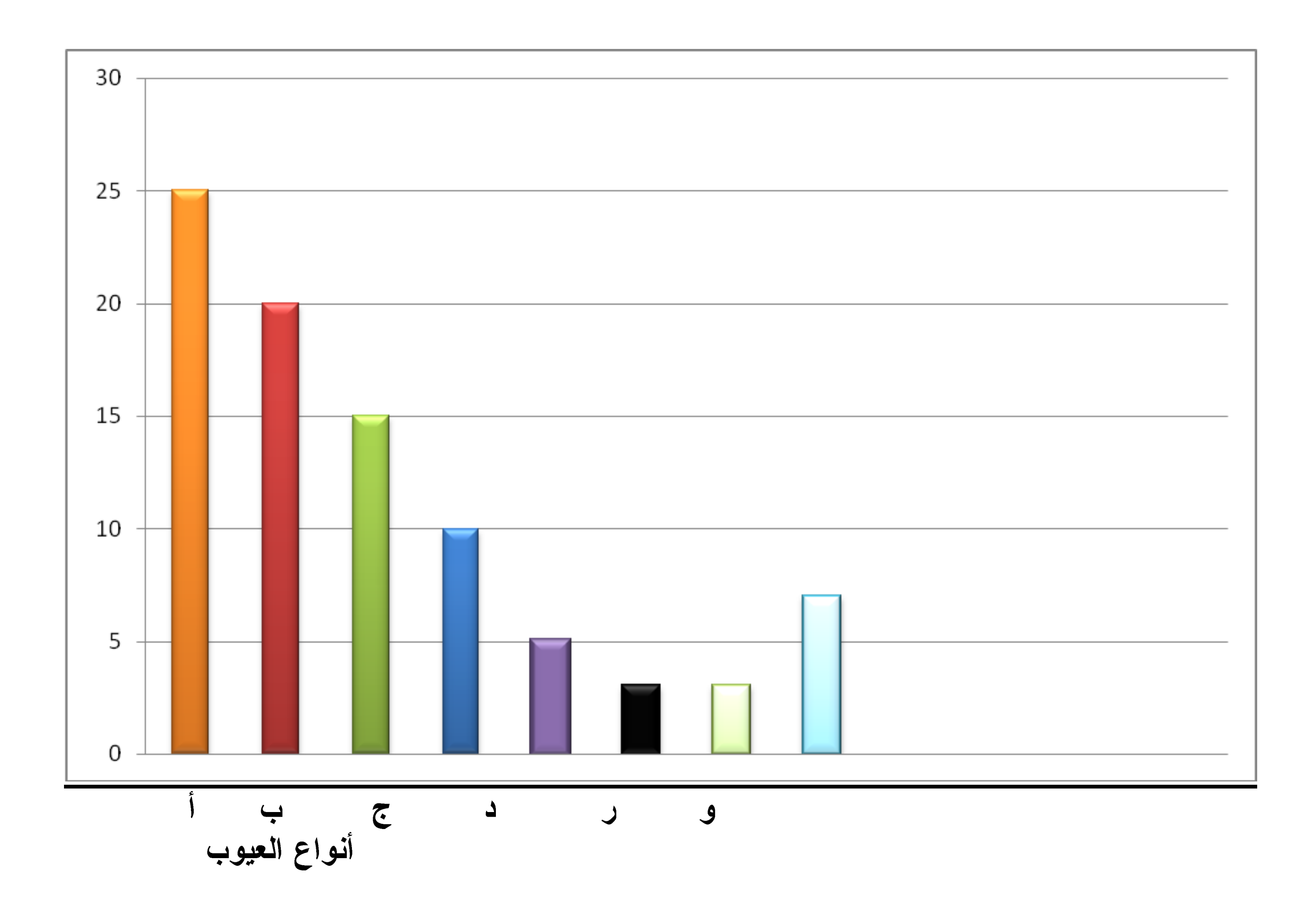
– 80 % تقريبا من المكالمات التليفونية تأتي من % 20 تقريبا من الأصدقاء (معظم المكالمات من قلة من الأصدقاء).

– 80% تقريبا من الأخطاء تأتي من % 20 تقريبا من الموظفين (معظم الأخطاء من قلة من الموظفين)

يبنى شكل Paréto وفق الخطوات التالية:

– التأكد من طريقة تصنيف البيانات : المشكلة، السبب، نوع العيب،..........وهكذا
– تقرير أساس ترتيب الخصائص :التكلفة، التكرارية
– تحديد مدة جمع البيانات.
– تلخيص تصنيفات البيانات وترتيبها من الأكبر إلى الأصغر.
– حساب النسبة المئوية.
– رسم القليل المهم من شكل باريتو.

الرسم البياني لمخطط Pareto



المصدر :محمد رضا شندي، جمال محمد نواره، الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية و التطبيق، ط 1، بيمكو،1996

أهمية مخطط باريتو: يستخدم شكل باريتو في تحديد القليل المهم من مشكلات الجودة، وجمع البيانات حولها ومعرفة أسبابها، ثم التركيز على حلها مع تحديد إجراءات التحسين وتقييم النتائج، وتماشيا مع هذه الطريقة يمكن حل مشكلات الجودة وجعلها اقل.

2- مخطط السبب والنتيجة أو مخطط السمكة (diagramme de cause a effet)

يرجع الفضل في وضع هذا المخطط إلى كاورو اشيكاوا (K.Ishikawa)، والغرض الأساسي من استخدامه هو لتعريف الأسباب المحتملة للمشكلة(المتعلقة بالجودة)، ثم الكشف عن جميع الأسباب بالتفصيل بطرح الأسئلة التالية: ماذا، متى، كيف، ولماذا ؟

يتم رسم مخطط هيكل السمكة بكتابة المشكلة على رأس السمكة(تحديد طبيعة المشكلة بشكل جيد: الإدارة، العامل، المواد...)، ثم تقوم المجموعة برصد الأسباب المحتملة بحيث يتم تدوينها على العظام المناسبة، ثم يتم معرفة الأسباب الأكثر أهمية كما يتم تدوين الحلول.

يتم العمل بمخطط هيكل السمكة في الكثير من النشاطات: التصنيع، التسويق، البحوث...، كما ينفذ بمساهمة الجميع وتوضع الأشكال في المجالات التالية:

- رصد مشكلات الجودة بغرض تحسين المخرجات باستخدام أفضل للموارد وبتكلفة اقل.
- إزالة الظروف والمشكلات المسببة لعدم المطابقة وشكاوى المستهلكين.
- تقيس العمليات القائمة والمقترحة.
- تعليم وتدريب الأفراد على أنشطة اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.

الرسم البياني لمخطط هيكل السمكة

المصدر: ستيفن كوهن

3- **<u>أسلوب تحليل المصفوفات</u>** (MATRIX ANALYSIS)

يعتبر أسلوب تحليل المصفوفات من الأدوات البسيطة والفاعلة في إجراء الدراسات المقارنة بين عمال في تأدية نفس النشاط أو بين عمال في تأدية نشاطات مختلفة كعمال التشغيل، وأفراد البيع، والموردين وغيرهم، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول مقارنة أداء ستة عمال تشغيل لإحدى العمليات

العمال نوع العيب	1	2	3	4	5	6	**الإجمالي**
1	صفر	صفر	1	صفر	2	1	4
2	1	صفر	صفر	صفر	1	صفر	2
3	صفر	16	1	صفر	2	صفر	19
4	صفر	صفر	صفر	صفر	1	صفر	1
5	2	1	3	1	4	2	13
6							
10	صفر	صفر	صفر	صفر	**3**	صفر	3
الإجمالي	6	20	8	3	36	**7**	80

المصدر: محمد رضا شندي"الجودة الكلية الشاملة والايزو بين النظرية والتطبيق" بيمكو، الطبعة الأولى مصر 1996.

من خلال تحليل الجدول يمكن للمؤسسة اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين أداء العمال أصحاب العيوب الكثيرة، والعمل أيضا على تخفيض عدد العيوب بالنسبة لأصحاب العيوب القليلة

4- **<u>المعيار الأساسي أو النموذجي (Benchmarking)</u>**

تستعمل هذه التقنية في المقارنة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى الرائدة، ويتم الاهتمام بها من قبل المؤسسات باعتبارها تشجع على التحسن المستمر في الأداء، وزيادة قدرة المؤسسة على التعلم، وفهم كيفية أداء المؤسسات المنافسة الأخرى، والتعرف على الفجوة القائمة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى الرائدة في نفس المجال والأنشطة، ومن المزايا المتعلقة بهذا الأسلوب ما يلي:

- المقارنة بين المؤسسة والمؤسسات المتميزة والرائدة ولا بمثيلاتها.
- تحديد أهداف وعوامل ومعايير الجودة.
- تحديد ووضع للأفراد أهداف واقعية بضرورة تحقيقها.
- تقديم وسائل ملائمة لإعادة تصميم العمليات للإيفاء بمتطلبات العميل.
- جمع المعلومات ومراجعة دقتها.

لهذا الأسلوب بعض العيوب ومنها:

- كيفية وتحديد معايير المنافسون.
- نعني بالمنافسين الحاليين أم المتوقعين.
- عدم تحديد طرق ودقة المعلومات.

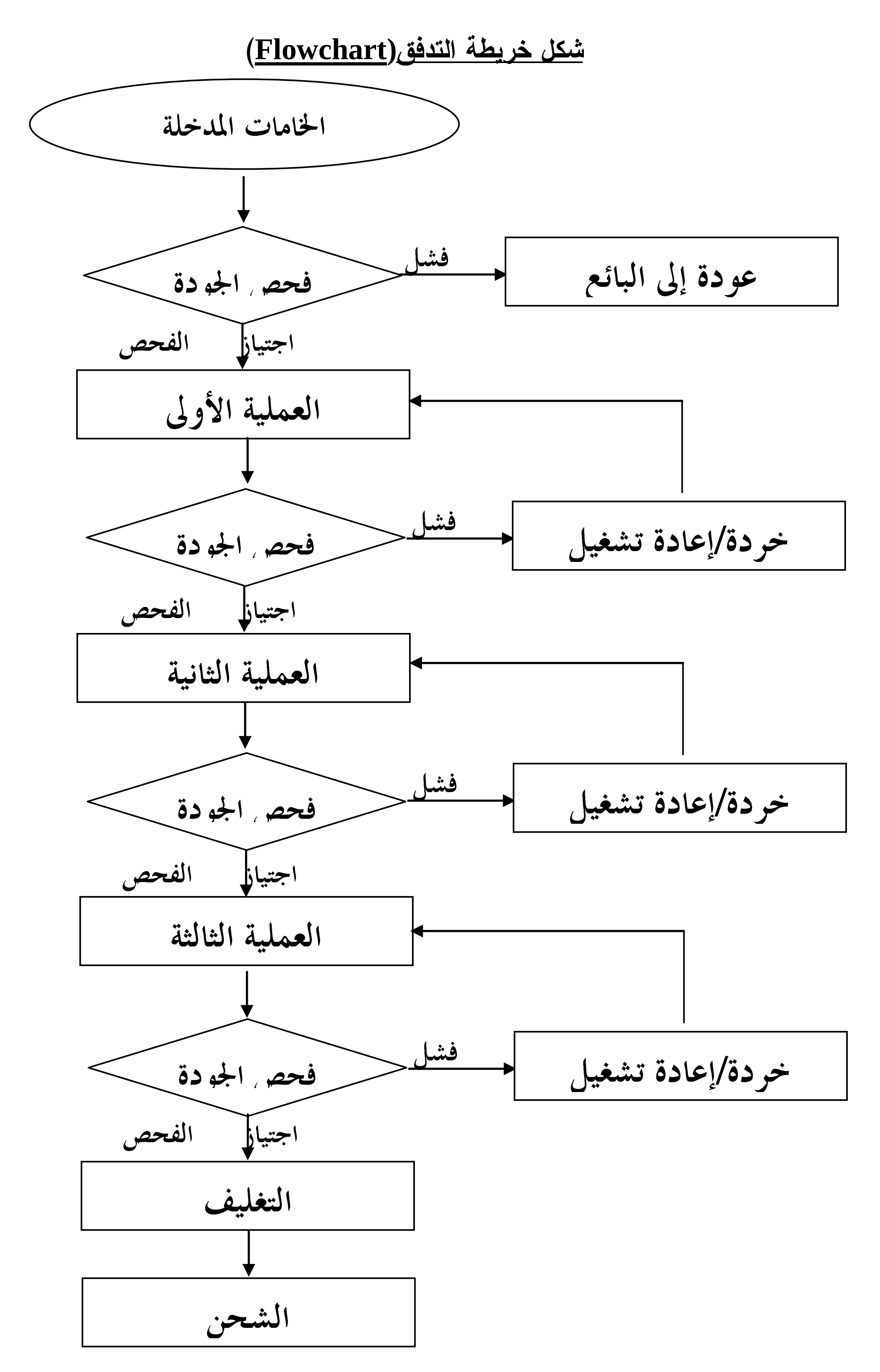
5- خريطة التدفق (Flowchart):

تعتبر كأداة مهمة بحيث توفر رؤية كاملة في عملية تحسين الجودة، وتتكون من خمسة(05) رموز رئيسية تحدد نوعية النشاط:

بداية أو نهاية الخريطة، عملية أو نشاط، القرار(نعم أم لا)، الوثيقة، وقاعدة البيانات

توضع خريطة التدفق بتحديد العمليات والأنشطة(الرئيسية)، بشكل متتابع، مع تحديد الارتباطات بين العمليات والأنشطة والقرارات المنبثقة والمخرجات، ليترجم كل ذلك في صيغة نهائية توضح شكل خريطة التدفق.

شكل خريطة التدفق(Flowchart)



المصدر : ريتشارد ل .ويليامز :أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ترجمة ونشر وتوزيع مكتبة جرير،ط 1،الرياض،ص76

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري شامل إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية، والتي يمكن حصرها في ما يلي:

– **دعم الإدارة العليا:** تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي يتخذ من قبل الإدارة العليا، التي تعمل على نشر وتطوير رؤية ورسالة المؤسسة، وتوفر الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية، وإقناع كل المستويات داخل المؤسسة بالالتزام بالخطط والبرامج.

– **تعميق فكرة إرضاء المستهلك:** العمل على اخذ كل التدابير لإرضاء المستهلك لأنه هو الهدف الأول والأخير التي تبنى عليه مجهودات المؤسسة.

– **تهيئة مناخ العمل وثقافة المؤسسة:** العمل على تهيئة العمال وإقناعهم بفوائد هذا المنهج، ونشر وتطوير ثقافة المؤسسة(قواعد العمل، الانضباط والممارسات، التحسين والتقييم، ...).

– **قياس الأداء وتنميط العمليات:** إلزامية وجود نظام فعال مبني على الأساليب الإحصائية لقياس الأداء وتنفيذ العمليات، كما يجب ان يتم العمل بأسلوب واحد مم يسهل في خفض التكاليف.

– تحسين **التسيير للموارد البشرية:** وجود فعالية في تسيير الموارد البشرية يمكن من دمج ومشاركة جميع العاملين وبالتالي نجاح العملية.

– **التعليم والتدريب المستمر:** وجوب تأهيل العمال وتدريبهم باستمرار، ذلك ما يمكنهم من تطوير معارفهم وتطوير أدائهم.

– **تبني أنماط قيادية ملائمة:** يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود قيادة مناسبة قادرة على إدارة وتطوير المؤسسة، وتعمل على ترسيخ القيم الجيدة مثل التنسيق والعمل الجماعي...تماشيا مع متطلبات المرحلة.

– **مشاركة جميع العاملين بالمنظمة:** يجب مشاركة الجميع بما فيهم العملاء والموردين لترقية جودة المنتج.

– **إنشاء نظام معلومات لإدارة الجودة الشاملة:** إنشاء نظام معلومات داخل المؤسسة يعمل على مراقبة وتحليل وإيصال المعلومات في وقتها إلى العاملين، يمكن من رفع الجودة ونجاح المنهج.

– **المحافظة على قضايا البيئة والمجتمع:** المنظمات التي تطبق منهج إدارة الجودة الشاملة، لها مسؤولية أخلاقية واجتماعية، بحيث تكون السلع المنتجة والخدمات المقدمة لاتضر بالبيئة وبالصحة العامة.

المبحث الرابع : أبعاد وعقبات إدارة الجودة الشاملة و أثرها على إستراتيجية و أداء المؤسسة

المطلب الأول : فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة

يكمن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال في تحقيق فوائد عديدة ومنها:

– تقليص شكاوى المستهلكين و تخفيض تكاليف الجودة، مما يحقق رضا الزبون.

– زيادة الاعتمادية التي تمكن المؤسسة من أداء العمليات بشكل صحيح من البداية.

– تعزيز المركز التنافسي للمنظمة، بحيث يقدم المنتج بجودة عالية، وبالتالي زيادة ولاء الزبون.

– زيادة شهرة وقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية.

– تحسين عملية الاتصال والمشاركة لجميع العاملين مما يعمل على تحسين الأداء في المؤسسة.

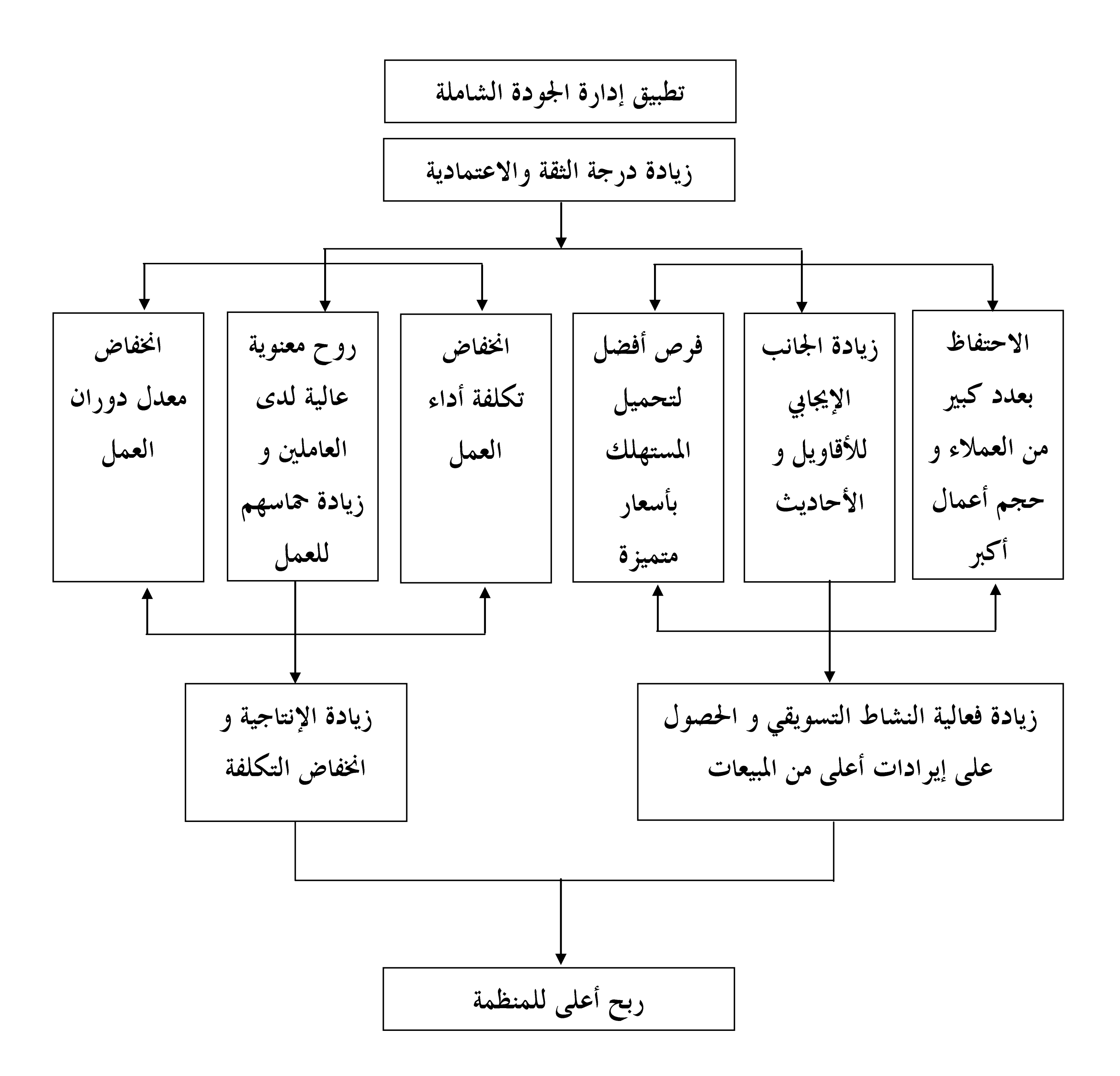
– تحسين قابلية المؤسسة في تسويق منتجاتها وتعزيز صورتها لدى العملاء، مما يزيد من حصتها السوقية.

– تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية والأرباح.

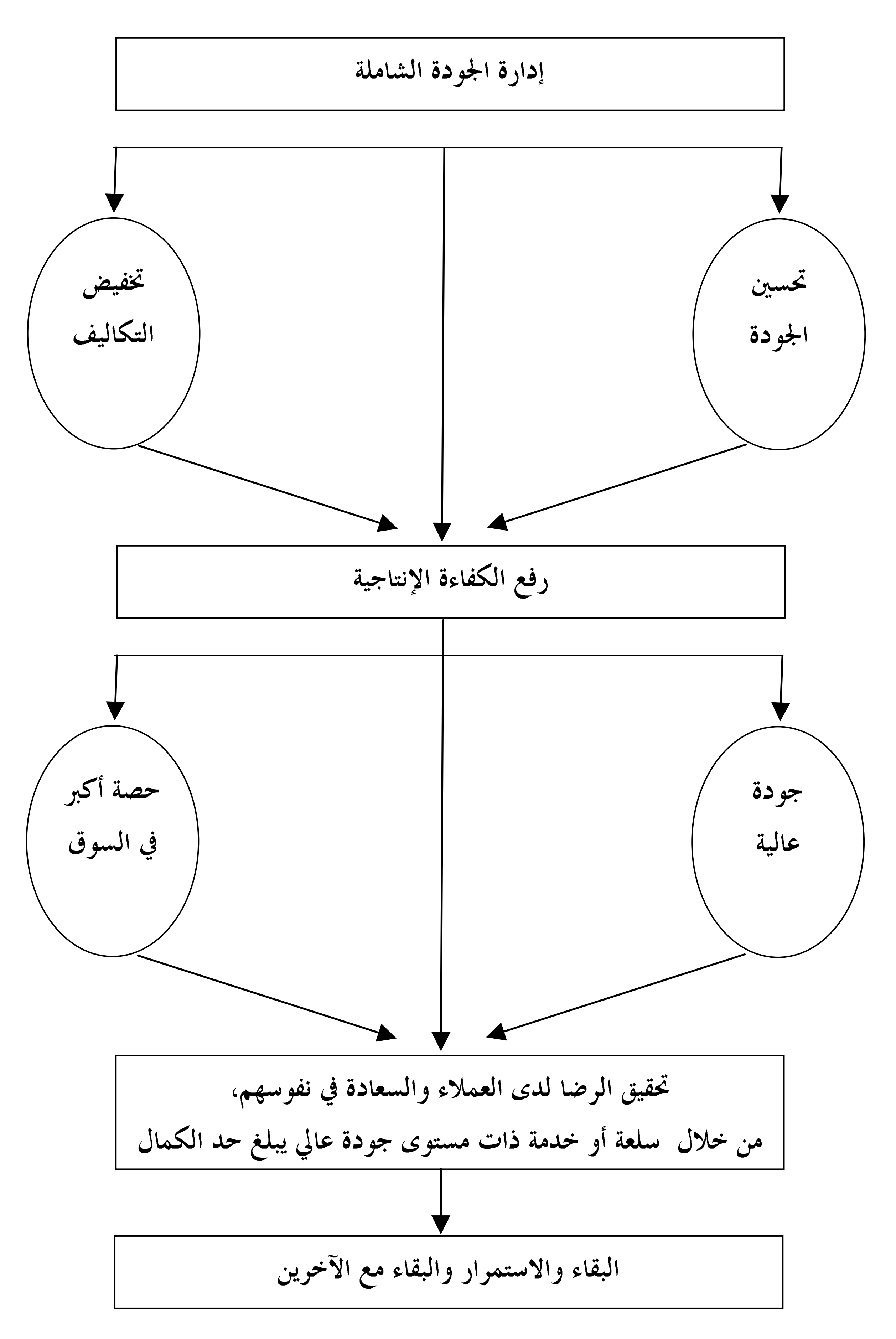
والشكل التالي يوضح الفوائد التي تحققها المؤسسات من تطبيق إدارة الجودة الشاملة

شكل

الفوائد المختلفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والناتجة عن عامل الاعتمادية



المصدر :محمد الصالح الحناوي واسماعيل السيد،قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 1999



من ادارة الجودة الشاملة الى التفوق والبقاء

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مدخل لإلى المنهجية المتكاملة إدارة الجودة الشاملة

المطلب الثاني : عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

عوامل عديدة تؤدي إلى فشل برنامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومنها:

- عدم وجود خطة ورؤية إستراتيجية واضحة للجودة الشاملة ولتحقيق التغيير في المؤسسة.
- عدم وجود قيادة ذات كفاءة وخبرة لنشر ثقافة المؤسسة تماشيا وأهمية إدارة الجودة الشاملة.
- عدم توفير الوقت اللازم للعمل.
- عدم وجود برنامج وخطط واضحة لتدريب العمال والرفع من كفاءتهم.
- عدم وجود برنامج واضح لتطوير وتحسين الجودة والإبداع على المدى البعيد.
- عدم فهم ورفض بعض العمال لمفاهيم ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- عدم توظيف الخبرات في عملية التحسين المستمر، ذلك ما ينجر عنه التكرار في الأخطاء وانخفاض مستوى الأداء.
- عدم التركيز على العمليات الأساسية التي لها التأثير الكبير والمباشر في خلق قيمة مضافة.

المطلب الثالث : منهج إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز(الميزة التنافسية)

يؤدي منهج إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال الإدارة الإستراتيجية، التي هي مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى ترقية الأداء، وتحسين المركز التنافسي للمؤسسة، وذلك بوضع خطة إستراتيجية تحدد مسارها في الأجل الطويل.

على ضوء ذلك، نتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية، وعلاقة إدارة الجودة الشاملة(TQM) ببناء الميزة التنافسية.

1- مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط ، وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجيتها التنافسية ، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز" .

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها " ميزة عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس."

حسب هذين التعريفين، فالميزة التنافسية هي هدف الاستراتيجيات، وكل إستراتيجية من الاستراتيجيات العامة التي وضعها (PORTER) (التكلفة الأقل، التمايز، التركيز) تتوجه نحو ميزة تنافسية في مجال معين، وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد اكتشاف المؤسسة لطرق جديدة أكثر فعالية وإبداع.

وحسب (PORTER)، فان جوهر الميزة التنافسية يركز دائما على القيمة التي تقدمها المؤسسة لعملائها، والتي قد تكون في شكل أسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، أوفي شكل منتجات وخدمات فريدة، وللميزة التنافسية بعض المزايا ومنها:

- ولاء ورضا العملاء عن منتجات المؤسسة والذي يصعب من مهمة المنافسين.
- الحصول على حصة سوقية متميزة للمؤسسة.
- الزيادة في قيمة الإرباح نتيجة حصول المؤسسة على حصة سوقية كبيرة.

2- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبناء الميزة التنافسية:

تعد جودة المنتجات عنصرا أساسيا في المنافسة بين المؤسسات لأنها تسمح بتحقيق رضا العملاء وولائهم للمؤسسة، وذلك ما يسمح بتحقيق حصص سوقية اكبر، وإدارة الجودة الشاملة تساهم في تحسين الجودة وتقديم قيمة اكبر للعملاء، بهدف الارتقاء بالأداء وتنمية المهارات التسويقية.

باعتبار أن التميز في الأداء من مبادئ وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، فلا يتحقق ذلك إلا إذا عم الالتزام بالأداء على جميع المستويات (المدخلات، المخرجات، العمليات)، إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء، والذي ترمي من خلاله إلى تحقيق رضا المستهلك.

وحسب (Peter et Waterman) تتميز المنظمة عن منافسيها من خلال الأبعاد الأربعة (04) للميزة التنافسية:

- التكلفة الأقل (مع ربح اكبر وسعر منخفض).
- الجودة العالية إلى جانب (مع السعر المناسب).
- الوقت(عدم ضياع الوقت).
- المرونة (تكييف المؤسسة مع المتغيرات البيئية).

وإتباعا لما سبق، فان تطبيق إدارة الجودة الشاملة تمكن المؤسسة من تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية التي تعتبر كشرط أساسي لقبول المنتج في الأسواق المحلية والدولية، وتمكنها من زيادة قدرتها التنافسية، وبالتالي زيادة حصتها السوقية، وذلك ما يمكنها من الاستمرارية والبقاء.

الخــاتــمــة:

لقد كان البحث عن الجودة والإتقان من اهتمامات الحضارات عبر التاريخ، ومع مرور الزمن تطور هذا المفهوم من البحث عن جودة المنتج(السلعة/الخدمة)، ليصبح مفهوم متكامل وهام، يشمل جودة النظام القائم ككل، وأصبح يعرف بإدارة الجودة الشاملة.

نظرا للنجاحات التي توصلت إليها منظمات الأعمال في العالم وخاصة في الدول المتقدمة، أصبح الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة هدفا استراتيجيا، تسعى من خلاله المؤسسات إلى تحسين أدائها باستمرار، أملا في الحصول على جودة عالية لمنتجاتها بهدف خوض المنافسة وكسب رضا المستهلك، والحصول على حصص سوقية تمكنها من البقاء في السوق.

إن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة يتطلب اخذ قرار استراتيجي، ووجود قادة لديهم الكفاءة والالتزام بما يمكنهم من نشر ثقافة المؤسسة ورؤيتها المستقبلية وشرح الأبعاد المرجوة.

على ضوء ذلك، اتضح انه من الضروري على المنظمات الأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة، الذي يعتبر الأسلوب الأنجع في الإدارة الحديثة.

وفي الجزائر، فان برنامج إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية والحصول على شهادة المطابقة لأنظمة الجودة، وإعادة النظر في إستراتيجيتها الإدارية، والأخذ بمنهج إدارة الجودة الشاملة، قد يمكنها من تحسين أدائها على المدى المتوسط والبعيد، ذلك ما يضمن لها الاستمرارية والبقاء.

قائمة المراجع:

- المراجع باللغة العربية

1- عبدالحمان بن احمد هيجان- معهد الادارة العامة- "إدارة الدودة الكلية" (ترجمة لستيفن كوهن وبرنارد رونالد)- الرياض، المملكة العربية السعودي،ط/.1997
2- عمر وصفي قيلي " المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
3- د.محمد عبدا لوهاب العزاوي " إدارة الجودة الشاملة" جامعة الأمراء الخاصة، الأردن،2005
4- د.نعيم إبراهيم الظاهر "الإدارة الإستراتيجية" جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، .2009
5- أ.عبدا لرزاق بن حبيب" اقتصاد وتسيير المؤسسة" د.م.ج-الجزائر، ط/.2002
6- احمد سيد مصطفى' إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000' جامعة الزقازيق، مصر، 1998.
7- جمال الدين العويسات" إدارة الجودة الشاملة" دار هومه، الجزائر، 2003
8- إسماعيل محمد السيد" الإدارة الإستراتيجية " المكتب العربي الحديث، ظ/2002.

- المراجع باللغة الفرنسية:

9 - AFPLANE, D.S.KAHN«management stratégique des Pme/Pmi » Economica,1991.
10 - P.CHARPENTIER’ organisation et gestion de l’entreprise’, Nathan 1997.
11 - DUPUY, MARMUSE, KALIKA, TRAHAND’ les systèmes de gestion’, Vuibert 1989.
12 - BENGT KARLOFF, la stratégie des affaires, OPU 1994.
13- MICHAEL PORTER, « l’avantage concurrentiel » DUNOD,PARIS 1999

- الموقع الالكتروني:

14- GOOGLE منتدى أولاد الجزائر" خصائص ومبادئ الإستراتيجية"
- GOOGLE عبد النور بن بدة "إستراتيجية المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة" المدية، 2006/2005
- GOOGLE " الإستراتيجية ومراقبة التسيير"
- GOOGLE هاني عرب" محاضرات في الإدارة الاسترتيجية"
- GOOGLE ' إدارة الجودة الشاملة"